

Привлекательность развития любого бизнеса - она здесь, в России

Константин Мирзаянц в прошлом руководил розничной сетью «Старик Хоттабыч», запускал завод «Лира Керамика», руководил компанией «Русские торговые сети». В настоящий момент является совладельцем и Председателем совета директоров Холдинга «Промпласт». Компания производит и продает пробки различной конфигурации для укупорки пищевых и непивных продуктов, в т.ч. пробки с помповым механизмом, а также пластиковые бутылки. Производство находится в Польше и в Подмоскowie (Балабаново).

С чего все начиналось?

В 2003 году мы приобрели предприятие в Польше. Компания начинала как торговая и незадолго до нашего прихода стала торгово-производственной. В результате мы получили три станка, которые стояли в чужом помещении и были переданы в процессинг купленной нами компанией. В России мы получили набор оборудования на арендованных площадях, достаточно старого и в ужасающем состоянии.

С чем Вам пришлось столкнуться при организации производства?

На нашем рынке идет серьезная консолидация. Маленькие компании, имея всего 3-4 машины, не могут бороться с издержками. Чтобы соответствовать требованиям рынка, нужно предлагать новые интересные продукты, - маленькому предприятию это не под силу. Малыши быстро вымирают. Чтобы с нами не произошло того же, мы взяли курс на укрупнение, увеличение масштабов производства. Первым тормозом для развития оказались арендные отношения. Для самого производственного бизнеса собственные помещения были не нужны. Но арендные отношения не давали возможности развиваться из-за высоких издержек. Огромное количество денег приходилось инвестировать в чужой бизнес, зависеть от арендодателя и помнить, что ставка аренды в любой момент может измениться.

Сначала мы нашли помещение в Польше, не очень большое, но для наших первых экспериментов этого было достаточно. Затем в Балабаново приобрели большой комплекс, куда и переехали. Правда, год потеряли на поиски. Сначала искали в 20 км от Москвы, потом в 30 км. Затем поняли: подходящих площадей поблизости нет. Взяли в 70 километрах от Москвы, очень удобно расположено на Киевском шоссе. В ближайшее время должны заключать договор на строительство еще одной площадки.

В чем был смысл сохранять производство в Польше?

Наши изделия высокопрецизионные, для их изготовления используются сложные прессформы. Надо иметь опыт в их производстве, соблюдать режимы, подгонять параметры. Богатым опытом и необходимой инфраструктурой располагает только Европа. Поэтому было задумано сначала отладить производство в Польше и освоить все режимы. А потом уже прессформы перевозить в Москву. И исполнители, и менеджеры на польском предприятии - поляки. Но мы там достаточно часто бываем, помогаем внедрять наши стандарты управления, чтоб мы могли с ними на одном языке говорить.

Сейчас польское предприятие перестало быть только экспериментальным, но мы по-прежнему отработываем на нем новые крупные проекты. Когда, скажем, компоненты сложного изделия производятся на пяти-шести разных машинах, и его нужно потом собрать и добиться, чтобы оно заработало.

Сегодня Польша - это, прежде всего, образовательная площадка. Мы перенимаем отсюда все технологии. То, что кажется здесь нереальным и невозможным, на польском производстве делается «на раз». Когда мы приезжаем отсюда и рассказываем, как что нужно делать, нам говорят: «Так нельзя, невозможно». Потом мы этих людей самих отвозим в Польшу.



Читайте в номере:

Сезон охоты на клиента	стр.3
Менеджерская встреча	
Зарплата - это еще не повод начинать работать!	стр.5
Что говорит SQI? - О том, как нас обслуживают в книжных магазинах	стр.8

Они смотрят, знакомятся, потом возвращаются и говорят: «Ну, можно было бы и нам так работать, но только нам мешало то-то и то-то». Вывезли нашего специалиста в Польшу. Он видит: вечером в 7 часов привезли с завода новую прессформу. «Ну ладно, - говорит, - завтра начнем вешать». Для поляков это было дико. Ему отвечают: «Нет, мы сейчас ее повесим, а завтра утром уже будем производить изделия». И действительно, когда мы утром пришли, все было повешено, оттестировано и запущено, и с утра готовое изделие выходило с машины. Российский менеджер был очень удивлен. Оказалось, у них есть какие-то приспособления, позволяющие значительно ускорить работу. На нашем производстве таких приспособлений нет. А стоят они в три раза меньше, чем потери от одной смены форм.

И второе. Мы работаем на рынках Центральной и Западной Европы, Украины. Из России экспортировать продукцию нецелесообразно, это связано с возвратом НДС. Поэтому продукцию на экспорт мы будем в Польшу заказывать. Польша для нас — палочка-выручалочка: что не можем произвести в Москве, она в Москву поставляет, а что не можем вывезти для Украины и Европы — производит и вывозит.

Говорят, в маленьких европейских городах аэропорты обслуживают 5 человек, притом, что каждые 2 часа садится самолет. Один и тот же сотрудник занимается регистрацией, осуществляет посадку, при этом все работает успешно. У нас же нужна толпа народа. Отличается ли производительность на польском и российском заводах?

Это одна из основных проблем. В Москве у нас уже предприятие малого бизнеса, 200 человек. А в Польше — маленький кооператив с 30 сотрудниками выполняет те же самые задачи. Все здесь сводится к двум причинам. С одной стороны, это ментальность нашего персонала, а с другой, - инфраструктура производственного рынка.

Что касается ментальности... Даже в Польше, которая не Германия и не славится избыточным трудолюбием, тем не менее, у людей на первом месте работа стоит и результат. Сначала дело, а после уж обед, отдых и т.д. У нас же, стоит чуть отъехать от Москвы, сталкиваешься с совсем другой ментальностью. Человек может полболта закрутить и сказать: «Время обедать, покурить нужно». А потом этот болт прикрутить забывают. Сложно воспитать

людей, которых жены 70 лет в день полочки у проходной встречали. Мы и в России с удовольствием поставили бы трех человек, которые могли бы управлять сорока машинами. К сожалению, не можем. Нашим людям проще взять количеством, нежели качеством, и мы еще долго будем это переламаывать. Должно целое поколение смениться, чтобы ушли люди, которые привыкли не работать...

Какой выход Вы нашли?

Чтобы иметь эффективное, построенное по европейским стандартам предприятие, нужно иметь европейский уровень менеджмента. Мне приходилось разговаривать с производственниками, у которых в штате есть европейские менеджеры. Основная проблема - эти люди не понимают особенностей российского рынка. Они стараются выстроить все по-европейски в надежде, что люди смогут работать по-европейски. А люди не готовы. Второй момент: если европейских менеджеров недостаточное количество, то их здесь начинают буквально поедать, причем со всех сторон, и сверху, и снизу.

Поэтому сейчас в России мы не делаем ставку только на зарубежных специалистов и не пытаемся никого перевоспитывать, а ищем и привлекаем тех, кто заинтересован в работе. Будем возить людей на производство вахтенным методом, уже получили такое разрешение. На неквалифицированный труд хотим набрать людей из соседних республик, которые очень заинтересованы материально. Хотя, конечно, мы несем ответственность перед районом, и местных жителей тоже будем стараться трудоустроить.

А инженерный состав хотим сейчас взять из Европы. Думаем полностью сформировать одну бригаду из европейских специалистов и посмотреть, насколько они окажутся эффективнее. Это должна быть серьезная команда, которая будет стоить серьезных денег. Посмотрим, насколько наше производство в состоянии будет тянуть такие затраты...

Другой путь — приезжать на европейские предприятия, изучать их опыт и пытаться постепенно внедрять его. Для этого должно быть желание перенимать европейский опыт. Либо желание и инициатива персонала, либо самого руководства. У себя мы решили это все внедрить железной рукой. Повезло с тем, что не надо ни перед кем одалживаться, просить разрешения что-то посмотреть: мы можем возить сотрудников на свое предприятие в Польшу.

Еще одна, более глобальная причина низкой эффективности производства в России — инфраструктура.

Окончание читайте на 7-й стр.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕЧНИА!

**Компанию «Кайнос»
- с 5-летием!**

**Компанию «СпортМастер»
- с 14-летием!**



**Гелиопарк Групп
- с 3-летием!**

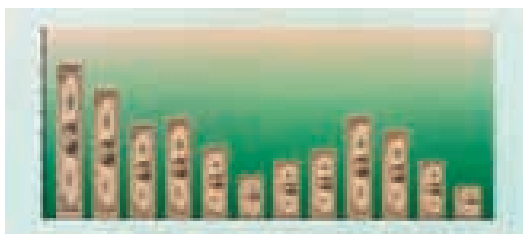
**Компанию «ДВТ»
- с 15-летием!**

Сезон охоты на клиента

Сезонность спроса – явление, характерное для большинства бизнесов, особенно работающих на потребительском рынке. Как проявляется фактор сезонности в разных отраслях? Как приспосабливаются компании к сезонным колебаниям спроса? В виртуальном блиц-обсуждении приняли участие Тенгиз Каджая, Генеральный директор корпорации САТОРИ; Александра Ушкова, Генеральный директор компании Алькор (розничные Сети Л`ЭТУАЛЬ и СЕФОРА); Зуля Ханнанова, Директор по маркетингу и рекламе компании SWEET MAMA (белье и одежда для беременных женщин) и Петр Карпов, Коммерческий директор Центра обслуживания и продаж БИЛАЙН.

В какой мере Ваш бизнес носит сезонный характер? На какие месяцы приходятся «высокие» сезоны, на какие – «низкие»?

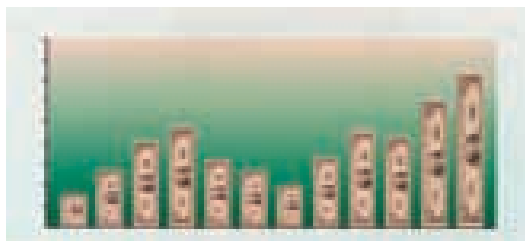
П. Карпов. У нас почти нет сезонности. Первая половина года – 40-45% продаж, вторая – 55-60%. Даже в летние месяцы нет провала. Раньше мы отправляли продавцов на лето в отпуск, поскольку Москва в это время вымирала. Но в 2005 году все резко поменялось: люди стали ездить в отпуск в любое время года. Продажи совершаются более равномерно, и мы прекратили практику массовой отправки продавцов в летние отпуска.



Т. Каждая. Наша корпорация – многопрофильная, поэтому я остановлюсь на бизнес-направлении «снос и земляные работы», с которого, собственно, и начиналось САТОРИ. Тем более, что именно это направление чувствительно к сезонным факторам. С января по март у нас отчетливый сезонный спад в связи с неблагоприятной погодой и отпускным временем у клиентов. «Высокий сезон» начинается в конце марта и продолжается по декабрь.

А. Ушкова. Сезонная жизнь нашего бизнеса протекает строго в противофазе с сезонами строителей. Для парфюмерии высокий сезон – это праздники. В нашем календаре праздники, на которые принято дарить себе и окружающим подарки, собрались в период декабрь-март. Это и есть наш «высокий сезон». Соответственно, остальные месяцы – «низкий». На 5 «высоких» месяцев (октябрь – декабрь, февраль и март) у нас приходится 7 «низких» (апрель-сентябрь, январь).

З. Ханнанова. Пик наших продаж, как и продаж любой другой одежды, приходится на начало осенне-зимнего и весенне-летнего сезонов. Продажи резко падают в летние месяцы (в среднем на 30-40% ниже обычного сезона, т.к. летом беременные уезжают обычно на дачу и не испытывают необходимости в смене гардероба) и сразу после Нового года. Есть статистические данные по ритмам половой активности, согласно которым большинство зачатий должно было бы приходиться на весну. Однако на практике мы не замечаем, чтобы осенью было больше беременных. Зимой же продажи и вовсе падают, процентов на 50: холодно, гололед, какая будущая мама пойдет в магазин?



А есть ли свои сезоны и несезоны внутри «низкого» и «высокого» сезонов?

А. Ушкова. Конечно, и в «низком» и в «высоком» сезонах есть перепады. Например, конец «низкого» сезона – осенние месяцы – вполне можно назвать «переходным» периодом. В это время женщины стремятся порадовать себя и своих близких парфюмерными новинками или средствами по уходу за кожей. В то же время в «высоком» сезоне есть свой «низкий месяц» – январь. В этом месяце продажи традиционно ниже: кто-то потратил деньги на новогодние подарки, а кто-то уехал отдыхать. Хотя в 2006 году январь был достаточно высоким для низкого сезона.

Т. Каждая. У нас тоже случаются перепады в объемах работ внутри «высокого» и «низкого» сезонов, но они не носят сезонного характера, а связаны со случайными колебаниями размера наших заказов.

П. Карпов. Несмотря на отсутствие выраженного сезонного фактора, перепады в интенсивности продаж случаются. Во-первых, наш бизнес сильно зависит от промо-акций оператора. В прошлом году всплеск подключений пришелся как раз на лето, – в июне Билайн вывел новый тарифный план «Простые вещи два цента», что привело к ажиотажу. Во-вторых, пики продаж телефонов случаются в праздники. Мобильник стал самым распространенным подарком к Новому году, Восьмому марта, в меньшей степени – к 23 февраля. Две-три недели до Восьмого марта дают вдвое больше продаж, нежели любые две-три недели вне праздников. Пики продаж случаются также к Первому сентября: идущий в школу ребенок уже имеет мобильник, но на следующий год его очень хочется поменять. А по окончании учебного года еще один всплеск: родители дарят телефон «за хорошую учебу».

З. Ханнанова. Безусловно, праздничные даты влияют на рост продаж: Новый год, 8 марта и даже... 23 февраля – хорошие поводы для подарков и покупок.

Во сколько раз объем выручки в сезон может превышать объем выручки в несезон?

Т. Каждая. В среднем выручка в сезон превышает выручку в несезон вдвое.

А. Ушкова. Перепад между месячной выручкой в сезон и несезон составляет 2-3 раза. Хотя продажи в кануны праздников могут превышать средние дневные в 10 раз и больше.

Сколько месяцев в году являются обычно в Вашем бизнесе «планово-убыточными»?



Т. Каджая. Даже в несезон мы закладываем в бюджете маленькую прибыль. В прошлом году это у нас получилось: январь и февраль сработали в ноль, а в марте были уже в плюсе. Хотя разрыв среднемесячных прибылей в несезон и сезон довольно большой, в несколько раз.

А. Ушкова. Неизбежно убыточен в нашем бизнесе только апрель. В остальные «низкие» месяцы хорошим и достижимым результатом является безубыточность бизнеса. Ну а реальный финансовый результат - прибыль или убыток — в эти месяцы зависит от способа финансирования бизнеса и качества работы с посетителями магазинов.

З. Ханнанова. Как и в любом другом fashion-бизнесе неприбыльным месяцем считается январь.

Каковы последствия сезонности для бизнеса? В чем ее минусы и в чем плюсы? Боретесь ли Вы с сезонностью?

З. Ханнанова. Борются, создавать искусственный ажиотаж на одежду для беременных в непиковые месяцы не имеет смысла: оттого, что мы увеличим количество рекламы и раздадим дисконтные карты, рождаемость не повысится. В т.н. «плохие месяцы» мы стараемся переориентировать людей на покупку сопутствующего ассортимента, который не столь подвержен погодным колебаниям: белье, аксессуары для беременных.

Т. Каджая. Какие уж тут плюсы? Пошел сезонный спад - приходится изворачиваться: технику пристраивать, людей в отпуск отправлять. А потом, в периоды пиковых нагрузок, вся техника работает на 120%, и ее все равно не хватает, — ищешь, где ж еще ее взять? Единственный, может быть, плюс — можно дать людям отдохнуть в межсезонье. А, скажем, взять и дружно привести в порядок технику не получается: ломается она все равно, когда захочет, а плановая профилактика идет по своему плану, без привязки к нашим сезонам.

Сезонным скачкам мы противопоставляем гибкую ценовую политику и более «дальнобойное» планирование.

Я настраиваю своих коммерсантов: пусть у нас не будет в несезон такой рентабельности, как в напряженные месяцы, но пусть компания будет загружена! Зимой ведь Москва не останавливается. Мы стараемся предлагать клиентам такие скидки, чтобы им было интересно заключать договора на зимние работы. К сожалению, удается это не всегда. Редко какой объект наших работ известен за полгода. Чаще — за месяц. Какие-то другие пути? Если мы сами являемся инвесторами, то, конечно, по максимуму планируем начало работ на зиму. Но у нас нет такого количества инвестиционных проектов, чтобы загрузить ими все наши мощности.

А. Ушкова. Сезонность заставляет парфюмерную розницу значительную часть года жить на заемные деньги, а значит, нести дополнительные расходы. Кроме того, сезонность требует выверенного подхода к определению размера магазина. Будет слишком маленькая площадь, и в высокий сезон вы не сможете обслужить всех зашедших к вам посетителей, — потеряете доход и лояльность клиентов. Выберете площадь слишком большую, и магазин большую часть года будет работать только на зарплату продавцов и собственную аренду. Нельзя сказать однозначно, хорошо это или плохо, но наш бизнес заставляет менеджеров круглый год «крутиться»: придумывать, как сделать магазины местом постоянного посещения для наших покупательниц.

На нашем рынке только хорошими ценами этого не добиться. Поэтому мы каждые две недели проводим запуск новинки — нового аромата, косметического средства или декоративной косметики во всех магазинах сети. Каждый месяц покупательницы получают различные подарки за покупку, проводятся различные акции от компаний-производителей с сеансами макияжа и массажа в подарок за покупку. Летом мы устраиваем специальные туры по городам, с вечеринками и специальными мероприятиями для покупателей. В ряде магазинов открыты косметические кабинеты, предоставляющие услуги салона красоты. Придумываются праздники, как поводы для покупки нашей продукции: спа-вечеринки в магазинах, праздники цветов и летних ароматов, «снова в школу», конкурс фотопортретов и т.п. ✨



Бенчмаркинг

Футбольный бизнес? - Дело непростое...

Красивая игра - футбол. Особенно - раз в четыре года, в разгар долгожданного Чемпионата мира. Но ведь футболом пытаются заниматься и как бизнесом. Хотя, как показывают цифры прошлого года, с очень переменным успехом...

Футбольный клуб	Годовой оборот	Рост оборота	Прибыль	Рентабельность
Manchester United	307700000	10,1	35300000	11,47
Liverpool	212800000	27,7	13200000	6,20
Arsenal	252300000	-12,3	15100000	5,98
Chelsea	264500000	-3,8	нет данных	нет данных
Tottenham	119800000	9,3	-4800000	-4,01
Juventus	251500000	0,7	-22300000	-8,87
Milan	322500000	21,4	-38900000	-12,06

Зарплата - это еще не повод начинать работать!

1 июня 2006 года Консалтинг-Центр «ШАГ» провел первую специализированную встречу для менеджеров. Руководители розничных сетей и директора по персоналу были приглашены обсудить тему «HR в развитии бизнеса. Управление персоналом розничной сети». С самого начала обозначился острый профессиональный интерес участников к различным разворотам предложенной темы. Собравшиеся активно обсуждали выступления коллег, бурно общались во время кофе-брейков, охотно обменивались контактами после мероприятия. Многие выразили желание участвовать в подобных встречах и впредь - знакомиться со специалистами других компаний, обмениваться опытом.



Встречу открыло выступление **Светланы Красновой**, Директора по персоналу Компании **ОВИ Россия**. Международная торговая сеть OBI более 30 лет работает в секторе строительных и отделочных материалов и товаров для дома и сада в Германии, Западной и Восточной Европе. Россия, где уже открыто несколько магазинов OBI, рассматривается компанией как перспективный

для развития регион. Светлана рассказала о том, как решается непростая задача перенесения западной системы управления на российскую почву, и что основная задача управления персоналом — это управление интеграцией культур и изменениями.

Изменения неизбежны, когда иностранная компания начинает внедрять свою систему управления качеством, управления персоналом, управления товарными категориями, бизнес-процессы и т.п. в другой культурной и организационной среде. Процессы, обеспечивающие бизнес, в том числе процессы управления персоналом, должны быть приспособлены к условиям страны, особенностям российского законодательства, специфике рынка, потребительской культуре и ожиданиям наших покупателей. Например, в России магазины OBI работают 13 часов в день, без выходных, что нетипично для Германии. Для России такой режим работы магазина сейчас норма, его диктует спрос и потребности покупателей. Это и многое другое требуют иного подхода к организационной структуре и штатной численности российского магазина OBI.

Технологии управления людьми тоже должны быть адаптированы с учетом типа культуры и компетентности руководителей. Причем, если западный стандарт требует «просто хорошего менеджера», который управляет бизнес-процессами и сотрудниками, то наши руководители еще должны быть лидерами, наставниками, умеющими «зажечь» своих сотрудников, вдохновить их на выполнение стратегии бизнеса. В России сейчас дефицит компетентных управленцев-лидеров, и очень непросто найти хорошего менеджера, который бы смог выстроить ценную и значимую для сотрудников культуру взаимоотношений.

Приходится учитывать российскую специфику и при внедрении стандартов работы розницы. Нашему продавцу недостаточно просто сказать «делай так!»: ему нужно объяснить, **почему** он должен делать именно так. Только внутренне приняв новый стандарт как

целесообразный, человек начнет его выполнять. Наши люди не умеют выполнять предписания, которые кажутся нелогичными и бесполезными. Поэтому иногда обучение стандартам должно существенно изменить установку, буквально «перевернуть сознание» человека, а это требует много сил, времени и терпения. Одним из факторов успешного решения такой задачи является правильный отбор кандидатов при приеме на работу: человек должен обладать природным дружелюбием, быть ориентированным на результат и... быть способным принимать идеологию Компании и играть по новым правилам.

Есть свои особенности и в построении системы материальной мотивации. Например, в Германии у рядового персонала магазинов нет текущего премирования. Считается нормальным, что человек работает за зарплату и при достижении результатов может получить годовую премию. Однако опыт показывает, что для стимулирования рядового персонала в России необходимо более быстрое подтверждение ожидаемых и дополнительных усилий, т.е. применение месячного или квартального премирования. Как пошутил один из участников обсуждения: «Зарплата - это еще не повод начинать работать!»

От компании «Билайн» выступила **Ольга Черепанцева**, Руководитель отдела обучения персонала Центров обслуживания и продаж. Салоны сети отличаются от типичного салона мобильной связи тем, что не только продают технику, но и оказывают консультации и продажу услуг мобильного оператора «Билайн».



На примере только что прошедшей совместной для нескольких розничных сетей акции «Малина» Ольга рассказала, как в компании организовано обучение продавцов при подготовке маркетинговых акций. Обучающая структура проста и эффективна: есть «освобожденный» тренер и группа «играющих» тренеров-сотрудников, отобранных из лучших продавцов. В свободное от продаж время они проходят обучение сами и обучают остальных продавцов. С помощью этой системы можно быстро обучить весь персонал сети.

**20 июля 2006 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владелец и
Генеральных директоров бизнесов**

Ольга рассказала также о способе повышения продаж путем формирования собственной группы промоутеров, которые продвигают услуги, «выходя в люди». В клубах, на спортивных соревнованиях, музыкальных фестивалях, непосредственно рядом с Центрами обслуживания и продаж «Билайн» они общаются с людьми, предлагают услуги, раздают рекламные материалы, приглашают посетить салоны сети.

В группу промоутеров входят наиболее энергичные сотрудники, выбранные из желающих участвовать. Быть членом группы (ее называют «командой активных действий») престижно, практически всем участникам гарантирован карьерный рост. Уже проведены первые выезды команды на объекты, и ее работа показала свою эффективность: с помощью таких мероприятий ежедневно об услугах, товаре и сервисе Компании узнают более 3 тысяч потенциальных клиентов. В отличие от сторонних промоутеров, «свои» и обходятся дешевле, и работают на совесть и со знанием дела. Вместе с тем, эта форма работы позволяет найти в Компании активных заинтересованных людей (кадровый резерв) и дать им возможность проявить себя.



Марина Воробей,

Руководитель Управления по работе с клиентами розничной сети автосалонов и сервисных центров «Автомир»,

рассказала, как реализуются стандарты розничной сети Компании. В отличие от ОВІ, решающей проблему адаптации уже существующей системы к российским условиям, перед «Автомиром» стояла задача самостоятельной разработки всех стандартов работы. Организатором всего процесса стала клиентская служба. Многих участников это удивило: «Почему клиентская служба, а не служба персонала?» Действительно, во многих компаниях стандарты разрабатывает служба персонала. Но исторически сложилось так, что в «Автомире» клиентская служба была ближе других к проблемам обслуживания, поскольку изначально занималась работой с претензиями клиентов, а разработка стандартов в Компании началась именно со стандартов обслуживания. Марина поделилась с участниками своими рекомендациями, основанными на реальном опыте компании:

- Изначально стандарты должны быть ориентированы на существующую технологию продаж, а для этого к разработке нужно подключить подразделения, являющиеся носителями этой технологии.
- Контроль за соблюдением стандартов должно предшествовать обучению персонала; привязывать систему мотивации к выполнению стандартов тоже следует не сразу после введения контроля.
- Обучение нужно начинать «сверху»: сначала учить менеджеров, а затем уже продавцов.
- Если в Компании есть несколько отделов, которые работают с клиентами, то стандарты обслуживания необходимо внедрять во всех этих отделах.

В Компании была проведена огромная работа от создания первых стандартов для продавцов и внедрения системы мониторинга их выполнения до последующей

разработки стандартов для всей цепочки работы салона и создания курса обучения для сотрудников. Немаловажную роль играет система оценки розничных точек, включающая в себя:

- ежеквартальную оценку работы продавцов «тайными покупателями»,
- работу комиссии из Центрального офиса, которая может проверить все - от рабочего места до предпродажной подготовки автомобиля,
- оценку удовлетворенности путем обзвона клиентов.

Сейчас в Компании «Автомир» внедрена комплексная система управления качеством обслуживания. Но, похоже, ее скоро снова придется серьезно менять. «Автомир», как и другие компании, работающие с сильными иностранными производителями, столкнулись с тем, что производители ужесточают давление, в том числе и в части требований к обслуживанию покупателей их товара. Стандарты работы в салонах «Автомир» нередко расходятся с этими требованиями, у каждого производителя свои пожелания. Возникает очень непростая задача: найти тот баланс, который позволит соответствовать требованиям производителей, но при этом не утратить собственный стандарт, который делает салоны «Автомир» единой сетью.

Заключительное выступление **Елены Никитиной**, Директора по персоналу розничной сети «АБМ-холдинг» (сеть магазинов одежды «Модный базар», «Fresco») было посвящено проблеме внедрения системы управления качеством обслуживания в розничной сети.

Елена отметила, что для успеха внедрения определяющим является первый этап позиционирования и ввода новой идеологии. Чтобы предотвратить сильное сопротивление персонала и не тратить потом время на реабилитацию системы стандартов и оценки, важно правильно задать тон с самого начала. Сотрудники должны видеть позитивную сторону проводимой работы, а для этого очень важно правильно подготовить директоров магазинов, которые задают настрой в среде продавцов.

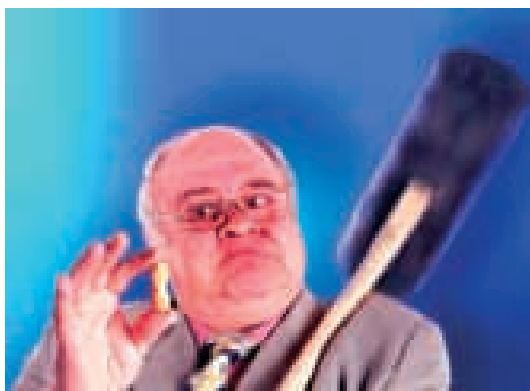
Елена рассказала о многоступенчатой системе контроля выполнения стандартов в Компании: по одним и тем же стандартам работу продавцов оценивают «тайные покупатели», менеджеры магазина и сотрудники Центрального офиса. Только такой подход дает возможность получить объективную картину работы персонала магазинов. По результатам оценок необходимо, с одной стороны, корректировать стандарты, делая их максимально объективными, а с другой — делать выводы о том, чему именно следует в первую очередь учить персонал. Очень важно, чтобы служба HR заняла правильную позицию в работе по внедрению и мониторингу соблюдения стандартов: «Мы должны быть на стороне розницы, но при этом обеспечивать выполнение стандартов качества, не позволять делать стандарты обслуживания «удобными» для продавцов и тянуть Компанию к хаосу». ✨



Привлекательность развития любого бизнеса...

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

В Европе, в различных регионах, сосредоточены отраслевые индустриальные зоны. Польша, например, имеет специализацию в обработке металлов. Здесь есть два десятка приличных компаний, которые могут производить прессформы, обслуживать и ремонтировать их. В России мы работаем с тремя лучшими предприятиями по металлообработке. Все они брались делать прессформы, но не выдерживали ни сроков, ни необходимых параметров. В итоге приходилось отдавать их на ремонт в Польшу. В Польше если что-то происходит с прессформами, - звонок, и через 4 часа специалист здесь. Если надо отремонтировать, прессформа снимается, на это уходит час-полтора времени. Через два часа она на заводе. Завод ремонтирует за день-два и привозит обратно. В России уходит минимум неделя только на то, чтобы согласовать саму возможность ремонта. То, что можно отремонтировать за 2-3 дня, будет ремонтироваться 3-4 недели. Наши крупные предприятия, даже оборонные, не в состоянии качественно отремонтировать прессформы. Может быть, они делают отличные ружья, но не прессформы. А уж поломка станка в России — это удар по всему производству. Сломался, например, шнек. В течение недели ты договариваешься, чтобы тебе этот шнек поставили, потом его производят за рубежом, отправляют, ты его растаможиваешь. Потом приезжает сервисная компания, которая его две недели устанавливает. В итоге станок не работает месяц-полтора. А учитывая то, что я говорил про персонал, это нужно умножить еще на полтора: пока наши сотрудники поймут, что у них сломалось, пока примут правильное решение...



И в результате себестоимость изделия у нас получается гораздо выше?

Это просто нельзя сравнивать. Все, что в Польше можно аутсорсить, мы здесь держим у себя в штате. У них там вообще нет департамента или подразделения, обслуживающего прессформы и станки. Есть график, по нему за вполне разумные деньги приезжают специалисты с заводов, все смотрят и делают профилактику. В России мы для этого держим по 3 специалиста в четыре смены — 12 человек. И так во всем. Конечно, европейцам работать легче, у них столько инфраструктуры. Один партнер подвел, - тотчас обратились ко второму. А у нас подвел партнер, который за 100 км, следующий партнер - за 500 км...

Получается, что производить там эффективнее, себестоимость ниже. Ввозить сюда произведенное там бессмысленно, - большие логистические затраты. Может, бизнес лучше разворачивать в Европе, а не в России? И работать на Европу?

Мы и работаем на Европу. Но мы живем здесь, основной наш бизнес здесь, и основная привлекательность развития любого бизнеса - она тоже здесь, в России. Это понимают во всем мире. Россия сейчас стоит на первом месте по инвестиционной привлекательности. Нет смысла уходить в Европу, которая развивается очень медленно. У них население меньше, потребительский рынок более насыщен. В России больше простора, и если не в этом, так в другом бизнесе, но будем работать здесь и зарабатывать деньги здесь... ✨

Крохи книг

«Отец служил усердно. Счетоводство, а затем бухгалтерию содержал в образцовом порядке. Когда в процессе продвижения по службе потребовалась значительная величина залога, обеспечивающая, по режиму того времени, надежность, добросовестность и усердие служащего (а денег у отца не было), необходимую сумму внес за него из собственных средств казначей А.А. Нагибин, дворянин старинного рода...»

Павел Васильев. «Не сломлены крылья мои» (Серия XX век. Лики. Лица. Личины) М., Изд. Дом «Звонница», 2000. с. 35

Наш комментарий

Это было открытием. До этого никто из нас не представлял, что в «прогнившей» царской России, оказывается, существовали столь изящные методы обеспечения качества административной работы. Сравнить их можно, пожалуй, только с системой конкурсного отбора на чиновничьи должности в средневековом Китае, которая,

как известно, великолепно работала и оправдывала себя на протяжении веков.

Но дальше произошел конфуз. Сколько мы ни думали, как можно применить эту идею к современному бизнесу, так ничего стоящего и не придумали. Согласитесь, ведь это было бы замечательно — принять на работу топ-менеджера не только с гарантированной заработной платой, бонусом за достижения, с «золотым парашютом», а заодно и с приличным залогом на случай, если слухи об усердии и реальной эффективности этого менеджера окажутся несколько преувеличенными. Какое замечательное равновесие в отношениях управленца и работодателя!... Но как сделать это в условиях перегретого кадрового рынка, с очевидным дефицитом на нем приличных специалистов?

Может быть, предложить что-либо по этому поводу смогут наши читатели? Обещаем немедленную публикацию всех заслуживающих внимания идей, а со своей стороны подумаем о достойных призах авторам самых интересных предложений. ✨

Что говорит SQI?

- о том, как нас обслуживают в книжных магазинах...

Оцениваемые: Для очередного сравнительного исследования качества обслуживания клиентов методом SQI (Service Quality Index) были выбраны сети книжных магазинов «Букбери» и «Новый Книжный».

Результаты: средние оценки сетей по относительной шкале: «Букбери» - 58 баллов, «Новый Книжный» - 18 баллов. Среди столичных сетей, исследования которых проводились в последние 12 месяцев, «Букбери» занимает лидирующую позицию, разделяя ее с сетью ОВІ; «Новый Книжный» - на предпоследнем месте.

Сеть «Новый Книжный» уступила конкуренту по всем компонентам качества обслуживания. Более всего бросается в глаза пассивное поведение продавцов в магазинах «Нового Книжного»: из цикла обслуживания посетителей здесь полностью выпали такие звенья, как установление контакта, выявление потребности и завершение контакта. Что же касается «Букбери», то наиболее впечатляющими оказались показатели сети по экономии времени посетителей и внешнему виду магазинов.

Высокий уровень обслуживания в сети «Букбери» в сочетании с обилием пуфиков и мягких диванов для посетителей, а кое-где и с кофейнями, в целом соответствует позиционированию сети с ее ставкой на максимальный комфорт для посетителей. Вместе с тем, разброс показателей уровня обслуживания в сети очень высок, как, впрочем, и в «Новом Книжном». В «Букбери» наряду с магазинами, предоставляющими посетителям высочайший уровень обслуживания, можно столкнуться и с магазинами, имеющими низкие показатели. А это означает, что сеть обладает значительным резервом повышения качества обслуживания: ее магазинам есть куда расти и есть на кого равняться.

На что обращают внимание проходящие в книжный магазин люди? Какие факторы благоприятствуют или, напротив, препятствуют совершению ими покупки? Приведем некоторые впечатления и наблюдения наших «тайных покупателей».

«Продавец извинилась за то, что у них нет книги, которую я ищу. Очень трогательно.»

«Продавец плохо ориентировался в товаре. Он не только ничего не показал и не предложил, но и не смог ответить на простейшие вопросы. Был вежлив и приветлив, но ему было все равно, куплю я что-нибудь или нет.»

«Магазин удобный, хорошая навигация, сразу понятно, где что искать.»

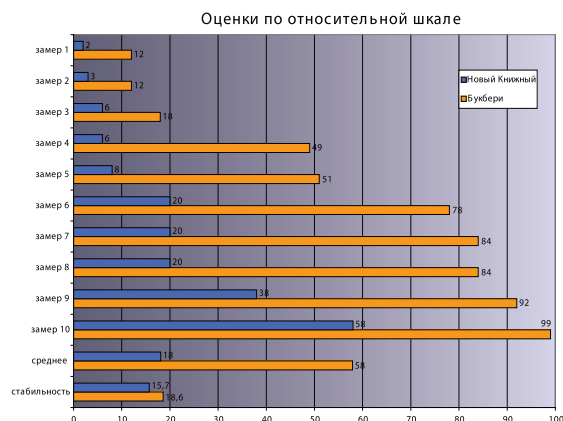
«Продавец выслушал мой вопрос и тут же, ничего не говоря, буквально побежал в другой конец зала. Мне пришлось нестись за ним, а он даже не оглянулся: успеваю я за ним или нет.»

«Сначала я подумала, что сотрудники есть только на кассе. Походив между полками, обнаружила

продавца, сидящую между полками на стульчике и читающую книжку. На мою просьбу помочь она живо отозвалась, показала интересующий меня товар. Довольно хорошо разбиралась в ассортименте, смогла грамотно объяснить отличие одной детской энциклопедии от другой, хорошо прокомментировала большую разницу в цене. Рассказав все, просто ушла обратно на свой стульчик к своей книжечке.»

«Небольшой магазинчик, полуподвальное помещение. Я побродила 15 минут, никого из продавцов не увидела, а потом я нашла их в дальнем углу зала: собравшись все вместе, они общались.»

«Одна из продавцов оказалась на удивление компетентной в интересующей меня теме и действительно сориентировала по ней во всей имеющейся литературе. Однако не чувствовалось, что она стремится «довести» меня до покупки.» ★



Исследования методом SQI продолжают...

Из записной книжки консультанта

Директор по маркетингу: «Не надо заставлять работать на себя тот бренд, который у нас плохой!»

Из доклада топ-менеджера на конференции: «Та харизма личности, которая что-либо возглавляет, очень диктует на ту ситуацию в компании, которая есть».

Директор по продажам: «Я недоволен этим менеджером, который во все дырки не то делает!»

Менеджер: «Проблема заключается в том, что мне очень трудно ментально передвигаться в виртуальной реальности».

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Д. Тарантин **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2006 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.